

---

ANNALES  
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA  
LUBLIN – POLONIA

VOL. XXXV

SECTIO H

2001

---

Instytut Zarządzania i Marketingu Wydziału Ekonomicznego UMCS

ELŻBIETA SKRZYPEK, AGNIESZKA PIASECKA

---

*Zapewnienie jakości kształcenia w szkole wyższej*

---

Ensuring the quality of education in higher schools

Jakość jest we współczesnym świecie jednym z podstawowych warunków konkurencyjności. Dotyczy wyrobów, informacji, zarządzania, stosunków międzyludzkich, życia, a także edukacji i kształcenia. Troska o podnoszenie jakości kształcenia każdej uczelni staje się powoli jednym z jej najważniejszych zadań. Jest to spowodowane między innymi:

- wzrostem liczby studentów przy malejących nakładach na szkolnictwo wyższe,
- tworzeniem nowych kierunków studiów oraz zmianami w programach nauczania na już istniejących kierunkach,
- powstawaniem prywatnych szkół wyższych,
- rozwojem współpracy uczelni polskich z uczelniami zagranicznymi.

Studenci mają dziś możliwość wyboru i wybiorą te uczelnie, które zagwarantują im lepsze warunki nauki. Jakość procesu kształcenia stanowi zatem o szansach i kierunkach rozwoju każdej uczelni.

#### POJĘCIE JAKOŚCI KSZTAŁCENIA

Rosnące zainteresowanie kwestią jakości szkolnictwa wyższego rodzi konieczność zdefiniowania jakości kształcenia.

Są różne sposoby ujmowania i definiowania jakości. Według normy terminologicznej ISO 8402 jakość to: „ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi decydujących o zdolności wyrobu lub usługi do zaspokajania stwierdzonych wymagań i życzeń”. Odnosząc tę definicję do procesu kształcenia, należy

określić, czym jest wyrób uczelni i czyje wymagania ma on zaspokajać. Może nim być usługa kształcenia lub „ilość” wiedzy posiadanej przez absolwenta. Natomiast wymagania formułowane mogą być przez: studentów, pracodawców, rząd, społeczeństwo. Jakość kształcenia jest wypadkową negocjacji tych podmiotów: „jakość może być zdefiniowana jako rezultat negocjacji między wszystkimi uczestnikami procesu kształcenia, przy czym negocjacje te dotyczą realizacji przez szkolnictwo wyższe ich oczekiwania. System szkolnictwa wyższego powinien starać się jak najlepiej te oczekiwania zrealizować” (Vroeijenstijn 1995).

Usługa edukacyjna to szczególna usługa. Cechuje ją:<sup>1</sup>

- niematerialny charakter, jako zespół czynności jest nieuchwytna,
- jednolitość świadczenia i korzystania z usługi, jest zwykle jednocześnie realizowana i konsumowana,
- nietrwałość i brak możliwości magazynowania, nie jest możliwa produkcja usług na zapas,
- ścisły związek z osobą wykonawcy, bezpośredni kontakt usługodawcy i klienta,
- heterogeniczność, różnorodność świadczeń wchodzących w skład usługi,
- komplementarność i substytucyjność usług i dóbr materialnych,
- niemożność nabycia prawa własności usługi.

Odpowiednią jakość usługi edukacyjnej mogą zapewnić tylko ci, którzy są za nią odpowiedzialni, a więc studenci, pracownicy naukowo-dydaktyczni uczelni, a także personel administracyjny.

Jakość usług edukacyjnych w szkolnictwie wyższym powinna być wspomagana przez system zapewnienia prowadzący do doskonalenia jakości. Pozostaje do rozstrzygnięcia kwestia, czy zapewnienie ma być dokonywane przez jednostki rządowe, czy przez agendy niezależne od nich – organizacje pozarządowe, środowiskowe.

### MODELE ZAPEWNIENIA JAKOŚCI KSZTAŁCENIA

Instrumentalnym wyrazem zapewnienia jakości jest ocena jakości kształcenia. W literaturze zachodniej istnieją trzy metodologiczne ujęcia oceny jakości, związane z systemami oddziaływań na szkolnictwo wyższe. Są to:

- ocena środowiska tzw. ocena wewnętrzśrodowiskowa (preferowana przez systemy podporządkowane w pierwszym rzędzie wpływom samego środowiska akademickiego),
- wskaźniki osiągnięć (preferowane przez systemy, w których główną rolę odgrywa państwo),

---

<sup>1</sup> K. Lisiecka, *O potrzebie zapewnienia i oceny jakości usług edukacyjnych*, Materiały konferencyjne: *Jakość edukacji w nowej strukturze administracyjnej kraju*, Łowicz, 19–21 października 1999, s. 36.

– tendencje rynkowe (preferowane przez systemy otwarte przede wszystkim na rynek).

Każde z tych ujęć może w określonych okolicznościach uzyskać przewagę nad innymi. Obserwuje się jednak przesunięcie od ocen środowiskowych do stosowanych przez państwo wskaźników osiągnięć i ujęć generowanych przez rynek.<sup>2</sup>

Konstruowanie systemu oceny jakości kształcenia oznacza stworzenie takich mechanizmów i procedur, które mają służyć ciągłe doskonaleniu procesu edukacyjnego.

Można wskazać cztery aspekty funkcjonowania szkoły wyższej, które należy uwzględnić w ocenie jakości tej instytucji:

- nauczanie i uczenie się,
- jakość procesów egzaminacyjnych,
- rozwój personelu,
- procesy zapewniania jakości.

Mówiąc o ocenie jakości szkoły wyższej, należy pamiętać o dokonaniu analizy procesów zachodzących wewnętrz niej. Dlatego ocena powinna być wewnętrzna i zewnętrzna. Ocena wewnętrzna jest przeprowadzana przez zespół osób związanych z instytucją podlegającą ocenie – najczęściej pracowników. Składają się na nią: samoocena, ocena studentów i monitoring. Natomiast oceny zewnętrznej dokonują osoby nie powiązane z daną instytucją. Opiera się ona na: akredytacji, kontroli i doskonaleniu.<sup>3</sup>

W Europie wyróżnia się dwa modele oceny zewnętrznej:

1) **francuski**, w którym oceny dokonują agendy państowe przy udziale specjalistów do spraw jakości edukacji; jej celem jest zagwarantowanie odpowiedzialności instytucji edukacyjnych za fundusze publiczne; domagają się jej organy administracji państwowej, samorządowe;

2) **brytyjski**, w którym ocena jest sprawowana przez społeczność akademicką, ale za pośrednictwem wyspecjalizowanych, powołanych przez nie instytucji; jej podstawowym celem jest podnoszenie jakości kształcenia i gwarantowanie jej minimalnych standardów.<sup>4</sup>

Jeśli oceny dokonują organizacje administracji państwowej, to jej głównym celem jest sprawdzenie prawidłowości wydatkowania środków, jeśli natomiast oceny dokonuje środowisko akademickie, to koncentruje się ona na poszukiwaniu sposobów doskonalenia procesu edukacyjnego.

<sup>2</sup> A. Buchner-Jeziorska, A. Boczkowski, *Procedury i negocjacje. Jakość kształcenia w szkole wyższej*, ZBNSzW, Łódź 1996, s. 13.

<sup>3</sup> *Ibid.*, s. 48.

<sup>4</sup> E. Chmielecka, *Systemy zapewniania jakości kształcenia w świecie i kierunek zmian, Materiały konferencyjne: Jakość kształcenia w perspektywie wejścia Polski do Unii Europejskiej*, Płock 2000, s. 155.

Ocena zewnętrzna i wewnętrzna jest podstawą systemu zapewnienia jakości kształcenia. W praktyce można spotkać szereg modeli zapewnienia jakości.

**Licencjonowanie**, to nadawanie instytucji edukacyjnej prawa do prowadzenia działalności. Może być udzielane *ex ante* lub odnawiane po pewnym okresie działalności. Organ licencjonujący sprawdza, czy szkoła spełnia pewne formalne wymogi – określone wcześniej wskaźniki i podejmuje decyzję. Licencja przyznawana po raz pierwszy powinna obejmować okres odpowiadający w przybliżeniu okresowi cyklu kształcenia właściwego dla uzyskania dyplomu. Licencjonowanie jest podstawową formą zapewnienia jakości, jednakże w Polsce w związku ze wzrostem ilości szkół wyższych, jest mało skuteczne. Opinie będące podstawą wydawania pozwoleń wystawia Rada Główna Szkolnictwa Wyższego i Komisja Akredytacyjna ds. Wyższego Szkolnictwa Zawodowego.

**Akredytacja**, to proces, w którym określa się, czy program edukacyjny (instytucja) spełnia ustanowione przez agendę akredytacyjną kryteria jakości, które gwarantują minimalny poziom kształcenia. Decyzja o akredytacji podejmowana jest *ex post* na podstawie porównania osiągnięć szkoły i określonych kryteriów. Akredytacja jest dobrowolna i udzielana okresowo. Jest to jedna z najczęściej stosowanych form zapewniania jakości. W Polsce działają dwie instytucje akredytacyjne: Uniwersytecka Komisja Akredytacyjna (UKA) i Stowarzyszenie Edukacji Menedżerskiej (SEM) „Forum”.

**Ocena jakości** jest orzeczeniem o poziomie jakości kształcenia, polegającym na porównaniu osiągnięć szkoły z określonymi wcześniej standardami, i umieszczeniu wyników na skali ocen (np. przyznanie odpowiedniej kategorii). Pozwala na porównanie wyników różnych szkół, czego nie umożliwia akredytacja. Ocena dokonywana jest najczęściej przez instytucję zewnętrzną, podawana do wiadomości publicznej i często ma skutki finansowe dla ocenianej uczelni.

**Przegląd (audit)** ma na celu sprawdzenie jak funkcjonują wewnętrzne mechanizmy zapewnienia i poprawy jakości w badanej instytucji. Koncentruje się zatem na sprawdzeniu prawidłowości i skuteczności ich działania. Audit uwzględnia: zasady funkcjonowania uczelni, procedury zarządzania, raporty z działalności organów odpowiedzialnych za proces kształcenia. Podstawowym zadaniem auditu jest weryfikacja efektywności instytucjonalnych procedur oceny. W Polsce jego elementy występują w procedurach akredytacyjnych UKA i SEM „Forum”.<sup>5</sup>

Troska o jakość nie powinna opierać się tylko i wyłącznie na ocenie z zewnątrz. Koniecznością staje się konstruowanie wewnętrzczelnianego systemu oceny jakości kształcenia w szkołach wyższych. Akredytacja jest dobrym narzędziem zapewniania jakości, ale nie jest to proces, na którym można

---

<sup>5</sup> *Ibid.*, s. 159–162.

poprzesiąć. Jest to dopiero początek, umożliwiający zaprojektowanie, wdrożenie, monitorowanie i doskonalenie jakości poprzez opracowanie systemu zapewnienia na bazie norm ISO 9000, a docelowo systemu zarządzania jakością.<sup>6</sup>

### ISTOTA SYSTEMU ZAPEWNIENIA JAKOŚCI

System to zestawienie, całościowy i uporządkowany układ, zbiór przedmiotów, zasad, twierdzeń, reguł postępowania.<sup>7</sup>

System to skoordynowany układ elementów, zbiór tworzący pewną całość uwarunkowaną stałym, logicznym uporządkowaniem jego części składowych, uporządkowany zbiór twierdzeń, poglądów, tworzących jakąś teorię, zasady organizacji czegoś, ogólnych przepisów, reguł obowiązujących, stosowanych w jakiejś dziedzinie, według których coś jest wykonywane, określony sposób, metoda postępowania, wykonywania jakiejś czynności.<sup>8</sup> System w uczelni to funkcje lub działania prowadzące do osiągnięcia jej celów.

Zapewnienie jakości to ważny element zarządzania jakością. Skupia się na zapewnieniu wykonania czynności dobrze za pierwszym razem. Oznacza to, że wszystkie osoby zaangażowane w dany proces są odpowiedzialne za jakość na swoim stanowisku pracy, dlatego muszą wiedzieć, co mają robić, jak mają to robić, znać wyniki swojej pracy oraz podejmować działania korygujące.

Zapewnienie jakości w szkolnictwie to wszelkie planowane i systematyczne działania bezpośrednio związane z utrzymaniem i podwyższeniem jakości kształcenia i badań, niezbędne do stworzenia odpowiedniego stopnia zaufania co do tego, że wyrób lub usługa spełni ustalone wymagania jakościowe klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Dla zagwarantowania wiarygodności konieczne jest zdefiniowanie celów zgodnych z wymaganiami i oczekiwaniemi klientów.

System zapewnienia jakości zgodnie z normą terminologiczną ISO 8402 obejmuje:

- strukturę organizacyjną,
- podział kompetencji i odpowiedzialności,
- procedury,
- procesy,
- zasoby.

Określa on warunki i metody kształcenia, stanowi dowód wartości oferowanej usługi edukacyjnej, umożliwia porównywalność jednostek kształcących

<sup>6</sup> E. Skrzypek, *Systemy zapewnienia jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym*, Kwartalnik Akademii Rolniczej w Lublinie „Aktualności” 2001, nr 1 (17), s. 3–4.

<sup>7</sup> W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975, s. 914.

<sup>8</sup> *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1981, t. 3, s. 387.

w UE i innych krajach, może przesądzać o wyborze szkoły, stanowi szansę na wzrost motywacji pracowników do lepszej pracy, jest drogą prowadzącą do obniżki kosztów.<sup>9</sup> W uczelni obejmuje on czynniki wewnętrzne, które określa uczelnia, w tym monitorowanie, ocenę studentów i samoocenę oraz czynniki zewnętrzne, określane przez adresatów oferty edukacyjnej, w tym akredytację, kontrolę i udoskonalenia. System jakości w odniesieniu do edukacji obejmuje następujące elementy:

- \* program nauczania,
- \* kadrę dydaktyczną,
- \* wyposażenie,
- \* środki i bazę dydaktyczną.

Podstawę systemu stanowią wymagania klienta. Tworzy on w szkole jasny styl zarządzania, służy poprawie wewnętrznej kultury i sprzyja budowaniu kultury przemian, które winny wspomagać procesy restrukturyzacji. System zapewnienia jakości to ważne narzędzie dla opracowania nowoczesnego systemu zarządzania jakością, który będzie odpowiadał wymaganiom rynku globalnego i spełniał oczekiwania klienta.

System zapewnienia jakości w szkolnictwie, usługach kształcenia i szkolenia zawodowego stanowi szansę na sukces, choć nie jest jego gwarancją.<sup>10</sup> Jest to narzędzie służące zapewnieniu stabilnego poziomu jakości kształcenia, to mechanizm permanentnego polepszania procesu kształcenia. W tym celu konieczne jest określenie wymagań w zakresie jakości pracy szkoły, a przede wszystkim ustalenie wymagań:

- a) wobec programów kształcenia,
- b) wobec kwalifikacji i przygotowania dydaktycznego nauczycieli, warunków kształcenia, wyposażenia techniczno-dydaktycznego oraz organizacji procesu kształcenia,
- c) edukacyjnych wobec uczniów oraz systemu oceniania ich osiągnięć.

System zapewnienia jakości stanowi skuteczne narzędzie doskonalenia jakości pracy szkoły. Są to:

- 1) wprowadzanie nowych programów kształcenia,
- 2) podejmowanie decyzji dotyczących procesu dydaktycznego,
- 3) podejmowanie decyzji służących poprawie warunków pracy szkoły, w tym troska o jakość systemu informacyjnego, jego czytelność i aktualność udostępnianych informacji, co jest niezbędnym czynnikiem funkcjonowania szkoły,
- 4) podejmowanie działań ukierunkowanych na motywowanie uczniów do nauki i wspierania ich w dążeniu do osiągania sukcesów,

---

<sup>9</sup> B. Bartz, *Zastosowanie norm ISO 9000 w szkolnictwie ogólnym i zawodowym krajów Unii Europejskiej*, [w:] *Jakość w edukacji*, red. M. Piotrowski, ITE, Radom 1999, s. 62–68.

<sup>10</sup> E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2000.

5) ocenny charakter, system jest silnie skodyfikowany ze względu na proces certyfikacji, wymaga znajomości norm ISO 9000, które stanowią jego bazę i mają dynamiczny charakter,

6) możliwość wprowadzenia decyzyjnego rachunku kosztów jakości w uczelni, w tym kosztów istnienia i rozwoju uczelni, kosztów nauczania i kosztów studiowania.

System zapewnienia jakości kształcenia wymaga ustalenia celów jakości, ich transferu i dostosowania do specyfiki poszczególnych wydziałów oraz nadzorowania ich osiągania. Umożliwia identyfikację powiązań (na wydziale, w uczelni), które pozwalają ustalić sprzężenie zwrotne zachodzące w nim, co warunkuje jego stabilność, rozwój i funkcjonalność. Wymaga włączania się, współpracy i motywacji studentów.

System zapewnienia jakości budowany na bazie norm ISO 9000 tworzy w procesie nauczania wzorce i strategie, które wymuszają spełnienie przez uczelnię wymagań państwa i oczekiwania klientów, co oznacza konieczność dostosowania nauki i procesu kształcenia do zmieniającego się otoczenia ekonomicznego i technicznego. Od roku 2001 systemy jakości budowane będą na bazie znowelizowanych norm ISO 9000, które przyjęły nazwę ISO 9000-2000. Normy te oparte są na procesowym podejściu do zarządzania organizacją, co oznacza konieczność uwzględnienia procesów podstawowych i wspomagających w każdej organizacji, ich opracowania, zaprojektowania, wyceny, monitorowania i stałego doskonalenia. Ponadto w nowej normie wprowadza się zamiast zapewnienia jakości sformułowanie zarządzanie jakością.

#### **CERTYFIKACJA SYSTEMU ZAPEWNIENIA JAKOŚCI**

Certyfikacja to: „działanie strony trzeciej wykazujące, że zapewniono odpowiedni stopień zaufania, iż należycie zidentyfikowany wyrób, proces lub usługa są zgodne z określoną normą lub właściwymi przepisami prawnymi”.<sup>11</sup>

Certyfikacja systemu zapewnienia jakości w uczelni obejmuje ocenę systemu jakości, badanie systemu przez auditorów, badanie zgodności dokumentacji z wymaganiami, badanie zgodności praktyki z dokumentacją oraz zgodności praktyki z wymaganiami, badanie systemu jakości, wymagań, organizacji, uprawnień, odpowiedzialności, zasobów, procesów, procedur i instrukcji. Przeprowadzana jest w celu podniesienia jej wiarygodności i kompetencji; uwzględnia interesy uczelni oraz potrzeby i oczekiwania odbiorców. Certyfikat SZJ stanowi potwierdzenie w stosunku do efektu końcowego kształcenia oraz sposobów realizacji całego procesu, daje wymierne korzyści uczelni, kadrze i studentom. Prowadzi do poprawy jakości kształcenia, umożliwia redukcję

<sup>11</sup> Ustawa o Badaniach i Certyfikacji z dnia 3 kwietnia 1993 roku.

kosztów, wzrost produktywności i udziału w rynku oraz zabezpiecza miejsca pracy, umożliwia mobilizację kadry nauczającej do kształcania inwencji twórczej.

Ocena skuteczności systemu zapewnienia jakości kształcenia oparta jest na systematycznej ocenie czynników wpływających na poprawność projektowania procesów kształcenia, identyfikacji przewidywanych zastosowań, analizy wyników kontroli, auditów, przeglądów oraz ich dokumentowania. SZJ musi uwzględniać kryteria i narzędzia oceny jakości elementów wielu procesów, w tym procesu dydaktycznego, który jest usługą spersonifikowaną, a jakość sposobu wykonania tej usługi jest sprawą najważniejszą z punktu widzenia jakości kształcenia.

Zarządzanie jakością to nowy sposób myślenia, który preferuje jakość przed ilością. To sposób kierowania, który umożliwia poprawę efektywności, skuteczności i konkurencyjności działania uczelni. Zgodnie z normą ISO 8402 to aspekt ogółu funkcji zarządzania decydujący przy określeniu, wdrażaniu i utrzymaniu polityki jakości.

#### **FILOZOFIA TOTAL QUALITY MANAGEMENT (KOMPLEKSOWEGO ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ) W EDUKACJI**

TQM to nowa filozofia, prowadząca do stałego doskonalenia wszystkich obszarów organizacji, uczelni oparta na współpracy, nastawiona na proces dochodzenia do ściśle określonego celu, w tym przyrost wiedzy ucznia. To dynamiczny proces doskonalenia, który w warunkach zmienności nie posiada granicy czasowej, ani materialnej. Tworzeniu niepowtarzalnego systemu kompleksowego zarządzania przez jakość musi towarzyszyć świadomość, że „tworzenie ma miejsce wtedy, gdy aspiracje i pragnienia leżą poza zasięgiem twoich możliwości, bo musisz po prostu wymyśleć sposoby, aby mieć szansę rywalizacji i zmieniać reguły gry”.<sup>12</sup>

Według normy terminologicznej ISO 8402 kompleksowe zarządzanie jakością to skoncentrowany na jakości sposób zarządzania organizacją, oparty na udziale wszystkich członków organizacji i nakierowany na osiągnięcie długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa. Jest to filozofia ciągłej poprawy, która wyposaża każdą instytucję w zestaw praktycznych narzędzi do rozpoznawania i zaspokajania aktualnych i przyszłych braków, potrzeb i oczekiwania klienta.<sup>13</sup> Jest to sprawdzony w praktyce sposób na szybkie i skuteczne zmiany w uczelni. Wspiera własne cele uczniów i nauczycieli, prowadzące do pożądanych zmian,

---

<sup>12</sup> M. E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 65.

<sup>13</sup> E. Sallis, *TQM in Education*, Kogan Page Educational Management Series, London 1993.

pomaga pokonać bariery utrudniające dokonywanie zmian, pomaga szkołom uczyć się.<sup>14</sup>

Zasady i praktyka TQM to narzędzie przydatne dla pedagogów w procesie walki o to, by społeczeństwo stało się „narodem ze znakiem jakości”.<sup>15</sup>

Zarządzanie przez jakość to ciągle i oparte na konkurencji wychodzenie na przeciw potrzebom i oczekiwaniom klienta, które wskazuje na korzyści, które można osiągnąć wdrażając zasady tej filozofii, w tym:

- zagwarantowany poziom jakości,
- zdolność zarządzania zmianami,
- satysfakcję klienta,
- ukształtowanie wizji lidera rynkowego, który konkurowuje jakością.<sup>16</sup>

TQM w uczelni to nastawienie jej kultury na zadowolenie klientów poprzez zastosowanie zintegrowanego systemu narzędzi, metod i szkolenia. Proces ten wiąże się z ustawicznym doskonaleniem procesów stosowanych w uczelni, prowadzących do wysokiej jakości jej usług edukacyjnych.

Kompleksowe zarządzanie jakością kształcenia to zmiana sposobu myślenia i działania, to ważne narzędzie przełamywania istniejących barier między ludźmi, to sposób na całościowe i wszechstronne przemodelewanie struktur uczelni, to ważne narzędzie doskonalenia procesów, całkowite zaangażowanie wszystkich jednostek w ciągłe działanie.

Kompleksowe zarządzanie uczelnią na podstawie zasad TQM to drogowskaz prowadzący w kierunku większej efektywności jej działania, w oparciu o systemowe podejście do jakości, to koncepcja, która ogarnia cały cywilizowany świat. To nowa filozofia umożliwiająca nadążanie za kierunkiem wytyczanym przez dynamicznie rozwijające się uczelnie i przedsiębiorstwa. Uwzględnia ona aspekty ludzkie, technologiczne i metodyczne.

TQM w uczelni to taka filozofia zarządzania, która poprzez odpowiednią strategię, procesy, kształcenie, motywację, zaangażowanie, narzędzia i środki prowadzi do jej sukcesu, który ma odniesienie do zadowolenia i pełnej satysfakcji klienta (studenta) poprzez spełnienie jego oczekiwania i wymagań w odniesieniu do oferty kształcenia.

Elementy TQM obejmują cele, motywację i narzędzia. TQM uwzględnia trzy poziomy: strategię, taktykę i poziom operacyjny.

Zasady TQM zgodne z modelem J. Jurana obejmują: myślenie systemowe, czyli umiejętność rozumienia całości, której część stanowi obszar działania, którym się zajmujemy oraz zarządzanie przez dane czyli oparcie swoich

<sup>14</sup> J. Neuroth, P. Plastrik, J. Cleveland, *TQM Handbook*, AASA 1992.

<sup>15</sup> J. J. Bonstingl, *Szkoły jakości. Wprowadzenie do TQM w edukacji*, Wyd. CODN, Warszawa 1999, wyd. II, s. 12–13.

<sup>16</sup> M. Armstrong, *A Handbook of Management Techniques*, Kogan Page Ltd., London 1993, s. 192.

wyborów na wiarygodnych informacjach, a także ciągłe doskonalenie umiejętności reagowania na nowe warunki.<sup>17</sup>

Do podstawowych wyznaczników TQM w uczelni należy zadowolenie klienta z oferowanych usług, poprzez spełnienie jego wymagań i oczekiwania, przy czym klientami mogą być uczniowie, ich rodzice, instytucje państwowie i samorządowe, zakłady pracy oraz społeczeństwo. Odpowiedzialność za jakość procesów, systemów i wyników kształcenia spoczywa na kierownictwie, które odpowiada za przyjęcie w pełni filozofii jakości totalnej i wprowadzenie jej w całej instytucji, budowanie stosunków opartych na zaufaniu, umożliwienie pracownikom stałego doskonalenia i szkolenia. Uczelnia winna stać się organizacją samouczącą się.

Kompleksowe podejście do procesu nauczania ukierunkowanego na jakość umożliwia odkrywanie zewnętrznych i wewnętrznych prawd w toku wspólnych poszukiwań uczniów i nauczycieli, wszak prawda czyni człowieka wolnym. TQM w szkolnictwie wymusza aktywne uczestniczenie w tym systemie z zastosowaniem sprawdzonych koncepcji i instrumentów tej filozofii. Uzasadnieniem dla takiego zachowania jest rosnąca konkurencyjność na rynku edukacji oraz konieczność zunifikowania kwalifikacji zawodowych, czyli doprowadzenie do ich porównywalności.

Kompleksowe zarządzanie jakością w uczelni to konieczność przełamywania przyzwyczajeń, tradycji, systematyczne podnoszenie kwalifikacji, wymóg identyfikowania się pracowników i studentów z uczelnią oraz orientacja umysłowa na klienta, koszty, kreatywność, komunikację i kulturę.

Certyfikat przyznany przez jednostkę certyfikującą świadczy o wdrożeniu systemu jakości kształcenia, lecz nie określa on poziomu jakościowego organizacji uczelni. Określeniu poziomu jakościowego organizacji służy porównanie uczelni z Modelem Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM), który uwzględnia potencjał, w tym przywództwo, pracowników, politykę i strategię, partnerstwo i zasoby oraz procesy, ponadto uwzględnia wyniki, w tym zadowolenie personelu, zadowolenie klientów, wpływ na społeczeństwo i kluczowe wyniki działalności.

Model EFQM może mieć zastosowanie do samooceny na różnych etapach rozwoju uczelni (organizacji edukacyjnej) począwszy od SZJ przez jego certyfikację, wprowadzanie zintegrowanego systemu zarządzania oraz wprowadzanie zasad filozofii TQM.

---

<sup>17</sup> J. Neuroth, P. Plastrik, J. Cleveland, *op. cit.*

## KOSZTY KSZTAŁCENIA W SZKOLE WYŻSZEJ

Szkoła wyższa świadcząc usługę edukacyjną ponosi w związku z nią określone koszty. Można je nazwać kalkulacyjnymi kosztami kształcenia. Jak każde przedsiębiorstwo, tak i uczelnia musi uwzględnić zadania do wykonania i ilość środków, które może na nie przeznaczyć. Pojawia się zatem konieczność szacowania kosztów kształcenia.

Koncepcja szacowania kalkulacyjnych kosztów kształcenia opiera się na pewnych założeniach:<sup>18</sup>

1. Uwzględniając działalność uczelni oraz realizujące ją podmioty można wyróżnić trzy rodzaje zadań:

- badania naukowe oraz kształcenie kadry (podmiot: kadra naukowo-dydaktyczna i naukowa),
- nauczanie w zakresie studiów licencjackich i magisterskich (podmiot: kadra naukowo-dydaktyczna i dydaktyczna),
- studiowanie prowadzące do uzyskania dyplomu licencjata lub magistra (podmiot: studenci).

2. Wyróżnienie trzech grup zadań pozwala na wyodrębnienie trzech grup kosztów:

- **koszty istnienia i rozwoju uczelni** jako instytucji zdolnej do świadczenia określonej usługi edukacyjnej,
- **koszty nauczania**, czyli koszty procesu edukacyjnego, zależne od liczby studentów i kierunków kształcenia,
- **koszty studiowania**, czyli koszty, jakie ponosi student, zależne od wielu czynników, np. od trybu studiowania, lokalizacji uczelni.

Nie wszystkie rodzaje kosztów można przypisać do konkretnego działania. Wyróżnienie trzech wymienionych segmentów kosztów ułatwia przedstawienie struktury kosztów szkół wyższych w zależności od ich potencjału naukowego, pełnionych funkcji edukacyjnych, cywilizacyjnych i kulturowych oraz statusu prawnego.

**Koszty istnienia i rozwoju uczelni** to wszystkie nakłady ponoszone na utworzenie, utrzymanie i niezbędne powiększanie majątku uczelni i jej potencjału intelektualnego oraz na przygotowanie zdolności uczelni do podjęcia kształcenia na określonym poziomie. Obejmują one przede wszystkim koszty stałe, niezależne od liczby studentów, takie jak np.: amortyzacja, ubezpieczenie, podatki, koszty zarządzania uczelnią. Do kosztów istnienia i rozwoju uczelni zalicza się również koszty działalności statutowej, badań własnych oraz koszty kształcenia kadry naukowej, biblioteki głównej i centrum informacji naukowej.

<sup>18</sup> Koszty kształcenia w szkołach wyższych w Polsce. Model kalkulacyjnych kosztów kształcenia, Instytut Problemów Współczesnej Cywilizacji, Warszawa 1999, s. 8–9.

Istotnym czynnikiem wpływającym na wielkość tych kosztów jest rodzaj uprawianych dyscyplin naukowych oraz poziom i zakres prowadzonej działalności naukowej.

**Koszty nauczania** obejmują wszystkie wydatki ponoszone przez uczelnię związane bezpośrednio z kształceniem, które spełnia określone warunki merytoryczne i formalne. Zalicza się do nich: koszty pracy nauczycieli akademickich, koszty pracy nienauuczycieli pracujących bezpośrednio na rzecz procesu dydaktycznego oraz w dziale pomocy materialnej i socjalnej dla studentów. Obejmują one również: koszty rzeczowe w dydaktyce, koszty eksploatacyjne bazy dydaktycznej i socjalnej dla studentów oraz koszty działalności kulturalnej. Podstawowym składnikiem kosztów nauczania są koszty pracy. Szacuje się, że mogą one stanowić do 70% kosztów ogółem.

Do kosztów studiowania zalicza się koszty utrzymania określane na poziomie odpowiadającym ogólnym zasadom stosowanym w polityce społecznej, koszty pomocy naukowych, wyjazdów szkoleniowych i praktyk, czesne i wszelkiego typu opłaty za świadczenia edukacyjne ponoszone przez studentów oraz dodatkowo koszty związane ze studiowaniem poza miejscem zamieszkania.<sup>19</sup>

Wysokość kosztów kształcenia zależy od wielu parametrów. Można do nich zaliczyć:

- \* czynniki o charakterze obiektywnym (kierunek studiów, poziom standarów edukacyjnych),
- \* warunki funkcjonowania uczelni zależne od ustawodawcy i polityki edukacyjnej państwa (poziom wynagrodzeń, pomoc materialna dla studentów, opodatkowanie),
- \* oddziaływanie sytuacji gospodarczej i społecznej w otoczeniu uczelni,
- \* czynniki zależne od samej uczelni, czyli od sposobu zarządzania zasobami kadrowymi, majątkowymi i finansowymi.

Określenie czynników, które w największym stopniu wpływają na koszty, pozawała na skoncentrowanie uwagi na istotnych problemach.

Należy pamiętać jeszcze o tym, że pewne składniki kosztów są bardzo trudne do oszacowania. Należą do nich np. poziom przygotowania kandydatów na studia, czy jakość kształcenia, które to czynniki mają kluczowe znaczenie dla jakości świadczonej przez uczelnie usługi edukacyjnej.

Koszty zapewnienia odpowiedniej jakości kształcenia są związane z kosztami istnienia i rozwoju uczelni oraz kosztami nauczania. Dobrze wykwalifikowana kadra naukowo-dydaktyczna wpływa zarówno na jakość procesu dydaktycznego, jak i na postrzeganie uczelni przez studentów.

<sup>19</sup> *Ibid.*, s. 17–20.

## SUMMARY

The paper shows the essence of the system of ensuring the quality based on ISO 9000 norms in higher education. The authors also discussed other concepts of ensuring the quality of education such as: licensing, accreditation, estimation of quality, audit. They presented the philosophy of total quality management as well as the concept of calculating costs of education.

